

Revista de Estudios

REAL

Avanzados sobre Liderazgo

REVISTA DE
ESTUDIOS
AVANZADOS
SOBRE LIDERAZGO

R.E.A.L

Año 4
Nº 12



Acceda al Nº10 AQUÍ



Acceda al Nº11 AQUÍ



**Dirección Editorial:**

Dr. Fernando Grosso

**Consejo Editorial:**

Lic. Enzo Espósito

Lic. Camila Mele

Lic. Marión Segad

**Comité Académico:**

Dr. Raúl Volker

Dr. Juan Carlos Gómez Fulao

Dr. Omar Quiroga

**Colaboradores:**

Cr. Carlos Guastavino

Lic. Mayra Gimenez

Dr. Martín Olivar

Lic. Cecilia Grosso

Lic. Vanina La Bionda

**Diseño:**

DG. Mirian Faig

NOTA DEL EDITOR

Lo que viene

05

01 - IDEAS

- Empezar el recorrido. 06
- DE EMPRENDIMIENTOS Y EMPRENDEDORES: (Parte III) 10

02 - COLUMNA ESPECIAL

- Metamorfosis: la empleabilidad del futuro. 14

03 - SKILLS

- Del campus a KPI: las microcredenciales conectan Universidad y Negocio 16

03 - ESAS HISTORIAS

- Aurora en las Cenizas: Una historia de líderes de un horizonte roto. **Capítulo 2: El precio del futuro.** 19

04 - VIDEOCONFERENCIA ABIERTA

- Masterclass: "Como motivar a las personas" 21

INSTITUCIONALES

22

NORMAS EDITORIALES

23

LO QUE VIENE



Recientemente hemos cumplido el segundo año de actividad de nuestra Fundación y a pesar de lo que la brevedad de dicho lapso significa para la consolidación y expansión de un emprendimiento de esta naturaleza los logros obtenidos no hacen otra cosa que reforzar nuestro optimismo para el futuro.

También, y a propósito de aniversarios, este número 12 de esta revista (que precedió como proyecto independiente y hoy se encuentra plenamente integrada a nuestra vida institucional) inicia lo que ya a partir de la próxima edición se convertirá en nuestro quinto año de trabajo formativo y divulgativo.

Varias cosas han cambiado desde aquel primer número y otras se han sostenido en la convicción que su contenido representa una contribución real al proceso de desarrollo y superación personal de nuestros lectores, propósito irrenunciable de nuestro accionar.

Somos conscientes que más allá del esfuerzo desinteresado de cada uno de los integrantes de nuestro staff y de tantos colaboradores eventuales que han participado en las distintas producciones los verdaderos artífices de cada uno de nuestros logros han sido precisamente nuestros lectores, que nos han alentado desde distintos lugares y perspectivas a seguir adelante y, en numerosas ocasiones, aportado ideas que luego se vieron plasmadas en estas páginas.

A todos ellos nuestro reconocimiento y la plena ratificación de seguir creciendo, no para el alimento de nuestro ego, sino para seguir creando valor para ellos.





Artículo:

EMPEZAR EL RECORRIDO

Fernando Grosso (*)

Muchas corrientes tradicionales, sobre todo surgidas de algunos pensadores del campo de la psicología social, consideran que el fenómeno que conocemos como liderazgo es en esencia un hecho “emergente”.

Es decir que son determinadas circunstancias contextuales, que en razón de particularidades de la “historia personal” de un individuo, lo que posibilita su surgimiento como referente y conductor de un agregado social en particular.

Es evidente que este tipo de fenómenos se produce a menudo, sobre todo cuando repasamos casos de liderazgo social o político de amplio alcance, pero nos parece que aun así es una mirada bastante limitada para explicar la amplia mayoría de los casos de genuino liderazgo, sobre todo aquellos que muestran una clara sostenibilidad en el tiempo.

Pensar el liderazgo exclusivamente como un hecho emergente, limita de sobremanera entender el rol y la evolución como líderes de muchísimas personas que han elegido el liderazgo como “proyecto de vida” y se preparan en forma continua para ello.

ELEGIR... La esencia del libre albedrío y la más cabal expresión de la voluntad humana. Estamos absolutamente convencidos, que más allá de construcciones circunstanciales, ser líder es algo que se elige.

¿Existe entonces algo así como una “vocación” para el liderazgo? ¡Por supuesto que sí! Y sin dudas es un componente de origen e insustituible: no hay liderazgo perdurable sin vocación que lo anteceda.

Recordemos que “vocación” es la palabra que usamos para definir la inclinación o interés que una persona siente en su interior para dedicarse a una determinada actividad o más aún, elegir una forma de vida.

En su etimología, la expresión viene del latín del término “vocare” (llamado, voz). Para los místicos, este “llamado” tiene una connotación claramente religiosa; en el uso común del término, queda

claro que es algo que se despierta en el interior de cada persona y desde allí surge como un compromiso que se mantiene en el tiempo.

¡Claro que existe una vocación de liderazgo! Y sus componentes se constituyen en factores claves de éxito para aquel que aspire a destacarse en el rol: el espíritu de sacrificio, la voluntad de crecer, una orientación hacia la permanente superación, el deseo de servir a los otros y generar obras que trasciendan, hacerse cargo, tratar de mejorar el entorno como compromiso irrenunciable...

Apenas un incompleto inventario de cosas que deben estar presentes para que ese “llamado” tenga fundamentos.

Un recorrido que es ante todo un proyecto de vida

Veo cada vez con mayor frecuencia que a muchas personas les cuesta muchísimo establecer con claridad el rumbo que desean tomar en su vida y mucho más aún cuando se trata de proponerse realizaciones concretas que desean alcanzar en el mediano y largo plazo.

Esto realmente es un problema... Parece obvio, pero difícilmente podemos alcanzar algo que ni siquiera podemos definir con claridad y mucho más difícil aún será establecer el camino a recorrer para llegar a “ese lugar que anhelamos”.

En los trabajos que realizamos como facilitadores del desarrollo personal y profesional de nuestros consultantes, a menudo encargamos la realización de actividades que implican establecer una visión a futuro, fijarse objetivos y metas a cumplir, fundamentalmente, tratar de proponernos realizaciones concretas que contribuyan a nuestro bienestar y que vayan moldeando lo más importante a que un ser humano puede aspirar: encontrar un propósito en su vida... Y eso es decididamente un aspecto clave para el desarrollo de todo líder.

Cuando observamos la “tarea para el hogar” que a menudo encargamos a

Fernando Grosso

Especialista en
Liderazgo

(*) Especialista en Liderazgo, Desarrollo de Equipos y Superación Personal. Doctor en Ciencias de la Dirección. Master in Business Administration. Especialista en Dirección y Estrategia. Licenciado en Administración. Vicerrector de Extensión de la Universidad Abierta Interamericana. Secretario Académico de la Maestría en Alta Dirección de Empresas (MADE - UAI). Director del Centro de Estudios para el Desarrollo del Liderazgo (CEDELI) en el Instituto Universitario Escuela Argentina de Negocios. Consultor Organizacional. Fundador de Cultura Alfa, espacio de investigación y desarrollo dedicado a la formación de líderes del sector público y privado. Presidente de la Fundación Eleutheria.

nuestros asistidos (ejercicios de prospectiva personal, planes de acción, fijar compromisos para el cumplimiento de metas personales, etc.) nos encontramos con que difícilmente estos requerimientos se convierten en una tarea fácil.

A muchas personas les cuesta realmente mucho poder establecer aún metas simples a cortísimo plazo y eso se debe a un conjunto de factores interdependientes tales como la falta de espacios de reflexión, la presión de las propias ansiedades, baja autoestima, dependencia emocional, la carencia de un espacio social contenedor e influencias positivas.

Lo cierto es que quien no es capaz de establecer con claridad propósitos, objetivos y metas, no va a poder planificar en serio y quien no pueda planificar en serio, jamás podrá cumplir con sus aspiraciones (mucho menos, contribuir a la realización de las aspiraciones de otros).

Siempre decimos que el primer paso de todo aprendizaje es reconocer la importancia de lo que desconocemos: convertir nuestra "incompetencia inconsciente" en una "incompetencia consciente", puesto que no existe peor estado de ignorancia que el de aquel que ni siquiera sabe lo que no sabe... Poder reconocerlo es un paso importantísimo para avanzar hacia el conocimiento.

Emprender el camino del entendimiento es una expresión con la que, a menudo, definimos este tránsito y para eso debemos aportar algunos conceptos que nos sirvan como orientación para nuestra actividad reflexiva.

En nuestro modelo de trabajo, la proyección del desarrollo de una persona se enlaza en torno a la claridad de tres tipos de niveles de logro: sus metas, sus objetivos y su propósito y el comprender con claridad cada una de estas dimensiones resulta indispensable para nuestro cometido.

A muchas personas, cuando se les pide que enuncien sus "objetivos o metas" solamente son capaces de enunciar algunas aspiraciones genéricas: "quiero ser feliz", "tener buena salud", "formar una familia", "tener un buen trabajo" o similares son las más comunes... No

sorprende que dichas personas en un determinado momento afronten las clásicas crisis existenciales de sentirse insatisfechas con la vida, sin rumbo y sumidas en la desesperanza.

Enunciaciones como las formuladas en el párrafo anterior tienen un nulo efecto sobre la posibilidad de convertirlas en una guía cierta para el logro personal: son imprecisas, de indefinible subjetividad e inclusive en la mayoría de los casos, ni siquiera dependen de la propia acción.

Veamos rápidamente la precisión de algunos conceptos que nos serán de utilidad si queremos realmente fortalecer nuestra autonomía personal y edificar un comportamiento que nos guíe hacia las realizaciones deseadas.

Lo primero que tenemos que tener claro es de que hablamos cuando hablamos de una META (empezamos por aquí, porque se trata del primer eslabón de la cadena).

Una meta es una proposición de un logro a corto/mediano plazo que representa algo bien concreto, que puede medirse o cuantificarse de alguna manera, aunque sea en "forma dicotómica" (se cumple o no se cumple), al momento de contemplar su concreción no debe haber dudas sobre su efectivo cumplimiento y de ser posible deben ser temporalizadas. No sería una meta en este sentido, proponerse algo así como "aumentar mis ingresos en el corto plazo" (¿cuánto? ¿sobre qué base? ¿Qué es el corto plazo?), si en cambio sería mucho más conducente decir por ejemplo: "el año que viene quiero aumentar mis ingresos en un 30%"... En idéntica lógica de razonamiento, tampoco sería una buena definición decir "el próximo año quiero realizar un lindo viaje", más apropiado sería en todo caso algo así como: "el próximo año quiero viajar a París".

Las metas cumplen un rol esencial en nuestro plan vital: de alguna manera representan el "combustible" que nos lleva a romper la inercia y salir de nuestra zona de confort, representan los incentivos básicos de nuestra motivación personal, aquellos que nos llevan a ganar confianza para emprender el camino hacia logros mayores.

Una meta cumplida (por mínima que sea) nos permite ganar confianza en nosotros mismos y sentirnos menos dependientes, también, nos permite comprobar de forma real los beneficios de una buena planificación y disciplina personal.

Las metas pueden no cumplirse o hacerlo solamente en forma parcial, inclusive, cuando se trata de cuestiones que involucren un compromiso más a largo plazo, podrían llegar a desecharse y cambiarse por otras.

Salvo que se trate de un comportamiento sistemático de elusión, donde lo único que hacemos es alimentar nuestro autoengaño (erosión de metas), no tiene nada de malo cambiar algunas de nuestras metas cada tanto, en definitiva la vida es dinámica y es legítimo que nuestros intereses cambien... Mientras no se haga un hábito en sí mismo. Si esto ocurriera, significaría que en realidad aquello que nos hemos propuesto nunca tuvo para nosotros verdadera importancia en realidad.

Para poder ser verdaderamente eficaces (aparte de lo ya dicho en términos de su mensurabilidad y alcance temporal) las metas deben ser ambiciosas, pero realistas: deben partir de una realidad actual del individuo y de sus posibilidades ciertas: en modo alguno deben convertirse en una expresión de voluntarismo que solamente promete acumular una frustración a nuestro estado de ánimo. Por ejemplo, si llevo una vida totalmente sedentaria, sin ningún tipo de actividad física y me propongo correr una carrera de maratón dentro de tres meses, lo único que cosecharé será una sensación de fracaso, pues está claro que lo que nos hemos propuesto es absolutamente imposible de realizar.

Otro error bastante común y que debemos evitar, es establecer una meta cuyo cumplimiento no depende exclusivamente de nuestra acción o, en todo caso, de factores donde podamos influir con un importante grado de impacto.

Sería claramente absurdo decir que nuestra meta es "tener un fin de semana soleado al aire libre", pero aún más allá de este extremo, muchas veces observamos que hay formulaciones mucho más sutiles pero que encierran la misma esencia: "que mi jefe reconozca

mi trabajo" o "casarme el año que viene" son expresiones claras de esto. Las decisiones de otros (salvo cuando se trate de metas explícitamente compartidas), nunca deberían convertirse en proposiciones personales de carácter absoluto.

Tenemos muchas formas de definir lo que significa establecer un OBJETIVO, en general optamos por la más sencilla de ellas y decimos que, si bien no tiene que existir haber una correspondencia absoluta, un objetivo se construye a partir de una serie de metas que se articulan en una misma dirección.

Por ejemplo, retomando una de las proposiciones que imaginábamos en un párrafo anterior, podríamos decir que uno de nuestros objetivos es "convertirnos en un maratonista internacional, completando carreras en todos los continentes" y esto sería válido si se desagrega en metas tales como "correr la maratón de Nueva York", "correr la maratón de Río de Janeiro", etc.

Podemos darnos el permiso de que los objetivos que nos formulamos tengan esta característica y sean un poco más imprecisos si son acompañados por metas claramente definidas. Por lo general se constituyen en formulaciones más amplias y de largo plazo, aunque sería deseable que de todas maneras no excluyeran la temporalidad en materia de cumplimiento o realización.

También es permisible, que en estos casos, el cumplimiento de un objetivo pueda estar condicionado por la acción de otros o que requiera de su activa cooperación, en todo caso, en este tipo de situaciones deberá estar claro que contamos con los recursos y mecanismos de influencia para en el tiempo previsto lograr esa cooperación.

Sabemos que muchos de nuestros logros, fundamentalmente aquellos de mayor importancia, no dependen solamente de la voluntad personal, sino de la predisposición de terceros a ayudarnos. En este caso, nuestras metas deberán reflejar claramente las formas en las que construiremos esas redes cooperativas de manera tal que podamos en todo momento medir nuestro progreso.

Los objetivos claramente pueden ser

más abstractos y contener una importante cuota de emocionalidad en su formulación, pero en todos los casos debe describir un estado final esperado tras cumplir con una serie de pasos intermedios.

Hay muchas personas que invierten estas definiciones y consideran que una meta es un objetivo tal como lo definiéramos aquí y viceversa. La verdad que no tiene mayor importancia como lo definamos en tanto comprendamos la esencia de una y otra conceptualización y la necesidad que ambos estén profundamente enlazados.

Cualquiera sea el nivel más próximo de realización (metas, en las definiciones que adoptáramos nosotros aquí), está claro que el mismo a su vez debe desagregarse en ACCIONES concretas, cosas que deberemos incorporar a nuestro hacer cotidiano como rutina y construir en torno a ella nuestros hábitos. Allí es donde se ponen en juego nuestras verdaderas convicciones y nuestra disciplina personal.

Existe aún un nivel superior de definición que es el que en definitiva nos lleva a consolidar un verdadero proyecto vital y crear las condiciones para un balance personal positivo y un estado de bienestar perdurable y es definir (deberíamos decir tal vez con mayor precisión "encontrar") nuestro PROPOSITO de vida.

Al hablar de propósito de vida se hace referencia al sentido que una persona le puede dar a su devenir en el mundo. Responde a preguntas existenciales como "por qué estoy aquí" y "para qué".

Está relacionado con la necesidad del ser humano de encontrar un significado y una **finalidad** a su propia existencia (desde nuestra mirada, el liderazgo como vocación claramente representa esto). De esta forma se reflexiona sobre qué sentido tiene la vida para una persona y cuál puede ser su objetivo vital.

El verdadero sentido de la vida humana es tener un propósito, que decididamente es mucho más que tener un proyecto (aunque en la coherencia y consistencia de ellos se materializan los propósitos más altos).

Tener un propósito es ser capaz de armonizar

nuestros legítimos deseos de realización personal con un fin solidario que se exprese en un compromiso hacia los otros.

Muchas veces discurrimos sobre la idea de lo que significa el "éxito" y más allá de las subjetividades y la particular forma en la que cada uno ese anhelo quimérico, tarde o temprano el devenir por el camino de la vida nos demuestra en forma contundente, que solamente nos sentimos verdaderamente exitosos cuando aquellas cosas que nos brindan una profunda satisfacción personal son aquellas que derraman en beneficios concretos sobre otros.

De eso se trata en definitiva: de dejar huellas, de crear un legado... Abrazarnos a la trascendencia de nuestro ser a partir de las cosas que somos capaces de hacer por el prójimo.

Ser capaz de alumbrar y sostener un propósito es ante todo una actitud de superación personal. Muchas veces definimos la "actitud" como un comportamiento íntimamente ligado al compromiso emocional y la perseverancia y sin dudas son componentes indispensables de ella. Pero la actitud es mucho más que ello: es la organización duradera de un conjunto de creencias y valores que se convierte en la guía superior de nuestras conductas.

Una actitud orientada a la superación es mucho más que una idea de progreso. El progreso es, al fin de cuentas, una idea básicamente individual y absolutamente valedera y necesaria: nadie puede hacer realmente algo por otros, si primero no progresa él mismo en ese terreno: si un experto montañista quisiera ayudar a otro a subir a una escarpada ladera, de nada serviría que se pudiera detrás de él y lo empujara. Debería subir primero y desde allí jalarlo. Lo mismo ocurre con la idea de hacer progresar a otros en cualquier campo de la vida.

Pero realmente tiene un propósito quien no se queda encerrado en la idea de su propio progreso ni en el hecho aislado de ser circunstancialmente solidario (hecho también sumamente importante, pero insuficiente), sino que es capaz de hacer de su superación personal una plataforma para el crecimiento de otros y construye sobre

sus metas de logro individual un fin colectivo que lo trascienda en el tiempo y contagie a otro una genuina vocación de transformar realidades.

Es difícil que la idea del "propósito" de vida se genere en forma espontánea o simplemente como producto de un proceso reflexivo puntual que realicemos dirigido a ello. Más bien es el resultado de un proceso de maduración emocional que emerge a medida que vamos cumpliendo los objetivos que nos hemos propuesto y sentimos que debemos encaminarnos hacia fines superiores.

Y, como ya lo expresábamos en un párrafo anterior, es poco probable que esos fines superiores puedan definirse en el plano exclusivo de nuestra individualidad: necesariamente se requiere de otro.

Siendo absolutamente honestos, debemos decir que son muchas las personas que transcurren a la totalidad de su vida sin encontrar un propósito vital y muchas otras fuerzan una definición que los hace sentirse satisfechos por algún tiempo, pero que en realidad solamente es una convención que realizan para satisfacer su ego.

Es cierto que es legítimo cambiar de propósito aún una vez que el mismo ha surgido (generalmente, esto ocurre cuando hemos sobrellevado una situación verdaderamente límite), pero si los propósitos son genuinos y se han consolidado en un momento de evolución personal adecuado, difícilmente esto ocurra. Precisamente, porque representa una definición de esencia estructural es tan dificultoso llegar a ella.

Pero esto no debe restringirnos en la búsqueda del mismo, en todo caso deberemos asumir que es un camino a recorrer en forma paciente, mientras que somos capaces de edificar nuestro progreso personal y bienestar, a partir de los estadios intermedios que describiéramos anteriormente.

A riesgo de ser reiterativos: el acto de voluntad más mínimo puede ser el inicio de grandes cambios, una pequeña meta alcanzada a partir de acciones planificadas y ejecutadas en forma consecuente, son la mayor parte de las

veces, el impulso necesario que requerimos para comenzar a desplegar todo nuestro potencial y llevarnos a recorrer un camino de plenitud que sin duda desembocara en crecientes satisfacciones. La mayor parte de las veces, lo realmente importante no es por donde comenzar, sino que empecemos a movernos.

Hemos visto que es absolutamente indivisible la noción de un liderazgo sostenible divorciada de la idea del autodesarrollo y la permanente superación personal y ésta misma directriz se relaciona con un elevado sentido de propósito.

Lo primero que puede argumentarse a partir de esta afirmación es algo obvio: el sentido de la labor del líder respecto de sus seguidores es poder contribuir en forma eficaz al progreso de ellos y está claro que nadie puede genuinamente brindar a otro lo que no es capaz de darse a sí mismo.

Pero más allá de lo evidente de este argumento, quisiera que advirtiéramos que la indivisibilidad entre estas dos ideas debe movilizar nos reflexiones mucho más profundas aún.

El liderazgo solamente se plasma cuando el líder es capaz de encarnar una sostenible actitud de servicio, pues es a partir de ella desde donde inspira confianza, genera lealtades, identificación y deseo de emulación.

SER en uno mismo, pero también en lo que somos capaces de reflejar en los otros es un desafío que va más allá de cualquier ambición personal, por legítima que ésta sea, y representa una finalidad última que honra nuestro paso por este mundo.

Cuando el ser humano pierde de vista esta finalidad última, cuando se detiene extasiado frente a los dulces paliativos de los logros mundanos que nos invitan a abandonar la permanente búsqueda, se torna en un individuo mediocre que termina dilapidando sus dones, fundamentalmente el más preciado de todos: su vida y lo trascendente de ella.





SAE IDEAS

Artículo:

DE EMPRENDIMIENTOS Y EMPRENDEDORES (PARTE III)

La IA y las PyMES Argentinas Navegando la Transformación Digital

Raúl Volker (*)

Introducción

Veníamos explorando el potencial transformador que tiene la Inteligencia Artificial (IA) para las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES) argentinas. Quedaba claro cómo la IA podía impulsar la eficiencia, la innovación y la competitividad en un contexto económico que resulta desafiante, abriendo puertas a mercados antes inalcanzables y optimizando procesos internos; pero la velocidad de los avances tecnológicos se acelera exponencialmente, y hoy estamos de lleno en medio de una verdadera ola de transformación digital.

Hoy, nos enfrentamos a una tensión central: el enorme potencial que tiene la IA para revolucionar las PyMES argentinas versus las dificultades reales que estas enfrentan para adoptar esta tecnología de manera efectiva. Si bien la IA promete un futuro donde habrá mayor productividad y crecimiento, a muchas PyMES todo esto las abruma; se sienten perdidas en la complejidad, los costos y la falta de conocimiento. En definitiva, esta brecha que existe entre la promesa y la realidad exige que analicemos en profundidad la situación y que pensemos estrategias concretas para empoderar a las PyMES en este nuevo paradigma.

La IA no es ninguna solución mágica, es una herramienta que exige inversión, planificación y una adaptación cultural al interior de las organizaciones. Ignorar esto puede llevarnos a implementaciones fallidas, a derrochar recursos que bien podrían haberse usado en otra cosa.

No nos olvidemos de que la adopción de la IA debe ser un proceso continuo, donde las PyMES aprendan de sus errores y adapten sus estrategias a medida que evoluciona la tecnología; La clave del éxito reside en la capacidad que tengan las PyMES para integrar la IA y convertirla en parte integral de su estrategia de negocio.

El Panorama Actual: La Explosión de la IA Generativa

Si miramos lo que pasó en los últimos meses, fuimos testigos de una verdadera explosión de la IA generativa, con herramientas como ChatGPT, DALL-E y otras que están cambiando la forma en que trabajamos y creamos. Estas herramientas, que antes nos parecían ciencia ficción, ahora están al alcance de cualquiera que tenga acceso a Internet. Es decir que la IA generativa vino a democratizar la creación de contenido y abrió nuevas posibilidades para que automatizemos tareas creativas (Fonrouge, 2002).

Para las PyMES, la IA generativa es como un mundo nuevo lleno de oportunidades. Imaginen poder generar contenido de marketing de alta calidad en cuestión de minutos, responder a las preguntas de los clientes de manera instantánea a través de chatbots o hasta generar ideas innovadoras para nuevos productos y servicios con solo ingresar algunas palabras clave (Reynolds et al., 2005). La capacidad de generar contenido personalizado y que le sirva a la gente a gran escala puede transformar la forma en que las PyMES interactúan con sus clientes y promocionan sus productos.

Ahora bien, la IA generativa no es solo creatividad, también puede ser una herramienta útil y versátil para mejorar la eficiencia operativa. Por ejemplo, las PyMES pueden usar la IA para automatizar tareas repetitivas, analizar datos de ventas para predecir la demanda o personalizar la experiencia del cliente. Al automatizar tareas administrativas y optimizar procesos, las PyMES pueden liberar tiempo y recursos valiosos para enfocarse en actividades más estratégicas.

Las PyMES deben usar estas herramientas de manera responsable y ética, evitando generar contenido falso o engañoso y protegiendo la privacidad de sus clientes. La clave del éxito reside en

Raúl Volker
Consultor
Organizacional

(*) Raúl Volker es Doctor en Ciencias Económicas (Universidad Nacional de la Matanza, UNLaM). Doctor en Pensamiento Complejo (Multiversidad Mundo Real "Edgar Morin" de México) y Posdoctor en Pensamiento Complejo en estudios organizacionales; licenciado en Administración, licenciado en Ingeniería Comercial y licenciado en Gestión de Instituciones Educativas (Universidad Abierta Interamericana, UAI) y máster en Investigación Integrativa (Multiversidad Mundo Real "Edgar Morin" de México).
Decano de la Facultad de Administración y Economía de la Universidad de la Marina Mercante (UdeMM). Miembro del CEDELI. (Centro de Estudios para el Desarrollo del Liderazgo, centro de estudios de la EAN).

la capacidad de las PyMES para integrar la IA generativa en su estrategia de negocio de manera inteligente y sostenible.

IA y la Planificación Estratégica en PyMES:

Para las PyMES, la IA se convierte en un aliado estratégico fundamental. Ya no se trata solo de automatizar tareas repetitivas, sino de repensar el modelo de negocio desde cero. Imaginen poder predecir la demanda con precisión, personalizar la experiencia de cada cliente y detectar oportunidades de mercado que antes eran invisibles. La IA permite tomar decisiones más informadas y estratégicas, dejando atrás las corazonadas y los datos aislados.

La clave para las PyMES está en identificar qué áreas del negocio pueden potenciarse con la IA. Desde la gestión de inventarios hasta la atención al cliente, pasando por el marketing y las ventas, la IA ofrece soluciones adaptadas a cada necesidad. Lo importante es comenzar de a poco, experimentar y aprender de los resultados. No se necesita una gran inversión inicial ni un equipo de expertos en IA.

La IA permite a las PyMES competir en igualdad de condiciones con las grandes empresas. Al automatizar procesos, reducir costos y mejorar la eficiencia, las PyMES pueden liberar recursos para enfocarse en la innovación y el crecimiento. La IA les da la agilidad y la flexibilidad necesarias para adaptarse a un mercado en constante cambio y superar a la competencia.

Requiere planificación, estrategia y una visión clara de los objetivos del negocio. Antes de invertir en soluciones de IA, las PyMES deben analizar sus datos, identificar sus necesidades y definir cómo van a medir el éxito de la implementación. La IA es una herramienta poderosa, pero solo funciona si se utiliza de manera inteligente y estratégica.

Tabla 1: IA y Planificación Estratégica en PyMES: Claves para el Éxito

Elemento clave	Descripción
Objetivo Estratégico	No solo automatizar, sino repensar el modelo de negocio.
Enfoque Práctico	Identificar áreas del negocio a potenciar, comenzar de a poco, experimentar y medir resultados.
Ventaja Competitiva	Competir en igualdad de condiciones, liberar recursos para innovar y crecer. Agilidad y flexibilidad ante un mercado en constante cambio.
Planificación Clave	Visión clara de objetivos, análisis de datos y medición del éxito.

Los Datos como Activo Estratégico

En esta nueva era que estamos viviendo gracias a la IA, los datos se han transformado en el activo más valioso que puede tener cualquier empresa (Acs, 2006). Y las PyMES que aprendan a recopilar, analizar y utilizar sus datos de manera efectiva van a tener una ventaja competitiva importante. La capacidad de transformar datos en información valiosa y conocimiento estratégico es fundamental para que las PyMES puedan tomar decisiones y adaptarse al mercado.

Hasta los datos más básicos, como registros de ventas, información de clientes o comentarios en redes sociales, pueden proporcionar información valiosa sobre las tendencias del mercado, las preferencias de los clientes y las oportunidades de mejora. La clave está en saber cómo recopilar, organizar y analizar esos datos para extraer información relevante.

Las PyMES pueden utilizar herramientas de análisis de datos para identificar patrones, tendencias y relaciones que de otra forma pasarían desapercibidas. Por ejemplo, pueden analizar los datos de ventas para identificar los productos más populares, los clientes más valiosos o los canales de venta más efectivos, analizar los comentarios en redes sociales para entender qué opinan los clientes y mejorar sus productos y servicios. Las PyMES deben asegurarse de recopilar datos precisos y confiables, y de limpiarlos y transformarlos antes de analizarlos. Y, por supuesto, proteger la privacidad de los datos de los clientes y cumplir con las regulaciones vigentes.

Tabla 2: Tipos de Datos Relevantes para PyMES

Tipo de Dato	Ejemplo
Ventas	Productos más vendidos, clientes frecuentes.
Clientes	Datos demográficos, historial de compras.
Redes Sociales	Comentarios, opiniones, tendencias.
Operaciones	Costos, tiempos de producción.

Democratizando el Acceso a la Tecnología de la IA

Uno de los avances más interesantes en el campo de la IA es la aparición de herramientas de bajo código/sin código, que le permiten a gente sin conocimientos técnicos crear e implementar soluciones de IA de manera rápida y sencilla. Estas herramientas vinieron a democratizar el acceso a la IA, permitiéndole a las PyMES experimentar con la tecnología sin tener que contratar a un equipo de científicos de datos o programadores. La capacidad de crear soluciones personalizadas sin necesidad de saber programar abre nuevas oportunidades para que innovemos y seamos más eficientes.

Con la ayuda de estas herramientas, cualquier empleado puede convertirse en desarrollador y crear soluciones de IA para resolver problemas específicos de su área de trabajo. Por ejemplo, un empleado del área de marketing puede crear un chatbot para responder a las preguntas de los clientes, mientras que un empleado del área de ventas puede crear un sistema para predecir las ventas futuras. La clave está en empoderar a los colaboradores para que identifiquen qué problemas pueden resolverse con la IA y darles las herramientas y la capacitación necesarias para crear sus propias soluciones.

Estas herramientas también reducen significativamente los costos de implementación de la IA, lo que las hace más accesibles para las PyMES con presupuestos limitados. Al eliminar la necesidad de contratar programadores o científicos de datos, las PyMES pueden ahorrar dinero en salarios y consultoría.

Esto permite que las PyMES experimenten con la IA sin tener que invertir grandes sumas de dinero por adelantado, deben asegurarse de que sus colaboradores tengan la capacitación necesaria para utilizar estas herramientas de manera efectiva y de que comprendan los principios básicos de la IA y que deben proteger la privacidad de los datos y cumplir con las regulaciones vigentes.

Estrategias para superar los desafíos

A pesar del enorme potencial que tiene, la adopción de la IA por parte de las

PyMES argentinas no está exenta de desafíos:

Desconfianza y Falta de Transparencia

Uno de los principales obstáculos es la falta de confianza en los algoritmos de IA en lo que conocemos como "el problema de la caja negra". Muchas PyMES ven la IA como una "caja negra" cuyo funcionamiento interno desconocen. Y esto, obviamente, genera desconfianza y dificulta que se adopte la tecnología. Para contrarrestar esta percepción, es fundamental que promovamos la transparencia y la explicabilidad de los algoritmos.

Las PyMES deben entender cómo funcionan los algoritmos de IA y cómo se toman las decisiones. Esto requiere un esfuerzo de transparencia por parte de los proveedores de tecnología y que las empresas se comprometan con la educación de sus empleados. Las PyMES tienen que exigirles a sus proveedores que les expliquen cómo funcionan sus algoritmos y que les den información sobre los datos con los que fueron entrenados para evitar los sesgos algorítmicos.

Además, es importante que las PyMES desarrollen su propia capacidad interna para comprender y evaluar los algoritmos de IA. Para eso, pueden capacitar a sus empleados en los fundamentos de la IA o contratar a expertos externos para que les brinden asesoramiento. Se deben establecer normas claras y transparentes para el uso de la IA. Esto va a ayudar a generar confianza entre las PyMES y a garantizar que la IA se utilice de manera ética y responsable. La regulación debe equilibrar la promoción de la innovación con la protección de los derechos de los individuos.

Privacidad y Seguridad de los Datos.

Otro desafío importante es la privacidad y la seguridad de los datos. Las PyMES deben asegurarse de recopilar, almacenar y utilizar los datos de sus clientes de manera responsable y de cumplir con las regulaciones vigentes. La protección de los datos personales es un derecho fundamental y una responsabilidad ética. Esto implica implementar medidas de seguridad robustas para proteger los datos contra accesos no autorizados, así como obtener el

consentimiento informado de los clientes antes de recopilar su información. Las PyMES tienen que adoptar un enfoque de "privacidad por diseño", donde la protección de la privacidad se integre en todos los aspectos de sus sistemas de IA.

Además, es importante que las PyMES sean transparentes sobre cómo utilizan los datos de sus clientes y que les brinden la oportunidad de acceder, corregir y eliminar su información. La confianza de los clientes es esencial para que cualquier negocio tenga éxito a largo plazo. Es imprescindible que las PyMES deban mantenerse al día con las últimas regulaciones en materia de privacidad de datos y que adapten sus prácticas en consecuencia. Cumplir con las regulaciones es fundamental para evitar sanciones y proteger la reputación de la empresa.

Consideraciones Éticas: Evitando Sesgos algorítmicos y la Discriminación

Por otro lado, los algoritmos de IA pueden reflejar los sesgos y prejuicios de los datos con los que fueron entrenados. Esto puede dar lugar a decisiones injustas o discriminatorias. Por eso, las PyMES deben ser conscientes de este riesgo y tomar medidas para evitar sesgos en sus sistemas de IA. Es imprescindible entonces, la co-creación ética, como te decía en el artículo que te pasé, para potenciar la IA sin comprometer nuestros valores.

Esto implica seleccionar cuidadosamente los datos de entrenamiento, auditar los algoritmos en busca de sesgos y garantizar que las decisiones de la IA sean justas y equitativas. Las PyMES tienen que asegurarse de que sus sistemas de IA no discriminen a ningún grupo de personas por motivos de raza, género, religión, orientación sexual o cualquier otra característica protegida.

Además, es importante que las PyMES sean transparentes sobre cómo utilizan la IA para tomar decisiones y que les brinden a las personas la oportunidad de apelar las decisiones que consideran injustas. La ética debe ser un valor fundamental en el desarrollo y la implementación de la IA. Esto va a ayudar a garantizar que la IA se utilice de manera responsable y que beneficie

a todos. La clave es construir un futuro donde la IA se utilice para promover la justicia, la equidad y el bienestar.

Conclusión

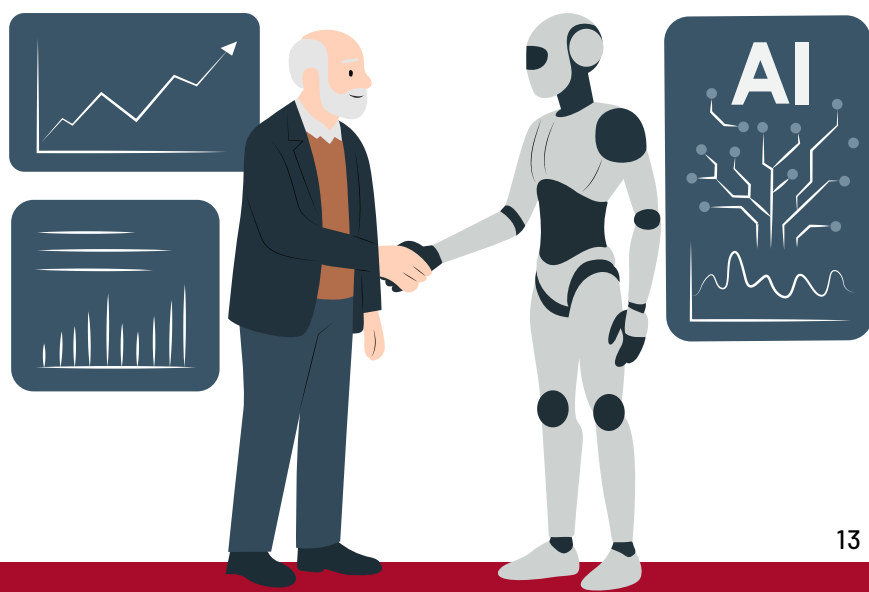
La IA es una fuerza transformadora que está revolucionando el mundo de los negocios. Para las PyMES argentinas, representa una oportunidad única para crecer, innovar y competir en un mercado cada vez más exigente. Pero para aprovechar al máximo su potencial, es fundamental adoptar un enfoque estratégico, ético y responsable.

La transformación digital es futuro, pero por sobre todas las cosas, es nuestro dinámico presente, y las PyMES argentinas no pueden darse el lujo de quedarse atrás. Si bien adoptar la IA puede ser un desafío, los beneficios potenciales son enormes. Al abrazar la IA de manera estratégica y responsable, las PyMES argentinas pueden aumentar su eficiencia, impulsar la innovación y competir en el mercado global.

En definitiva, la IA no es solo una herramienta tecnológica, sino un cambio de mentalidad. Las PyMES que abracen la innovación, la experimentación y el aprendizaje continuo serán las que lideren la transformación digital y construyan un futuro más próspero y sostenible.

Referencias bibliográficas:

- Arthur, W. B. (2015). Complexity and the economy. Oxford University Press.
- Balcázar M. A. (2023) Escalabilidad en las start-ups: Factor dinamizador para la supervivencia en América Latina Scalability in start-ups: A driving factor for survival in Latin America.
- Borja, A., Carvajal, H., & Vite, H. (2020). Modelo de emprendimiento y análisis de los factores determinantes para su sostenibilidad. Revista ESPACIOS.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causación y efecto: hacia un cambio teórico de la inevitabilidad económica a la
- Foerster, H. v. (1984). Principios de autoorganización en un contexto Socioadministrativo.
- Kofman, F. (2008). Metamanagment. Buenos Aires, Argentina: Grito Sagrado de Fundación de Diseño Estratégico.
- Morin, E. (2008). La vía: Para el futuro de la humanidad. Paidós.
- Morin, E. (2002). Ética y globalización. Los Desafíos éticos del Desarrollo. Buenos Aires: Documento incluido dentro de la Biblioteca Digital de la Iniciativa Interamericana de Capital Social. Ética y Desarrollo - www.iadb.org/etica.





Vanina La Bionda(*)

(*) LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN. PROFESORA UNIVERSITARIA. CONSULTORA ORGANIZACIONAL Y COACH EJECUTIVA

Introducción

Vivimos una época en la que todo parece moverse más rápido de lo que podemos procesar. La tecnología redefine las reglas del juego, los empleos se transforman o desaparecen, y las trayectorias laborales se vuelven menos lineales y más inciertas. En este contexto, ser empleable ya no significa tener un lugar fijo, sino saber moverse, aprender y persistir.

Michael Porter (1996) afirmó que "la esencia de la estrategia es elegir lo que no se va a hacer". Esta frase, en el mundo actual, podría reinterpretarse como la necesidad de renunciar al miedo para poder reinventarse. Persistir no es resistirse al cambio, sino atravesarlo con propósito. Adaptarse no es rendirse, sino aprender a transformar el contexto.

Pero esta metamorfosis profesional tiene un sentido más profundo: no se trata solo de un "yo" que busca sobrevivir, sino de un yo que evoluciona hacia el nosotros, que aprende a construir empleabilidad colectiva, a generar redes, comunidad y propósito compartido.

Persistir: sostener el propósito en medio del cambio

La persistencia, en tiempos de incertidumbre, es una forma de coraje. No es insistir en lo que fue, sino mantener encendida la llama de lo que puede ser. En lo laboral, esta virtud se manifiesta cuando, ante la pérdida o el cambio, una persona elige seguir creando, aprendiendo y aportando.

Persistir es, también, una decisión estratégica. Porter (1996) planteó que toda estrategia requiere coherencia y continuidad en el tiempo, incluso cuando el entorno cambia. La persistencia, por tanto, no se opone a la flexibilidad: es el cimiento que nos permite adaptarnos sin perder sentido.

En mi experiencia, los profesionales que mejor abordan las transiciones no son los que saben más, sino los que siguen buscando, los que hacen del aprendizaje un hábito emocional. Porque persistir, hoy, es también creer que el movimiento puede ser hogar.

Adaptarse: reinventarse con conciencia

Adaptarse no significa disolverse, sino volver a elegir desde un lugar más sabio. La adaptabilidad laboral tiene resultados directos en nuestra empleabilidad a largo plazo, denota el reconocimiento de la autoeficacia, esa posibilidad de formar nuestros escenarios futuros en los empleos futuros. McKinsey & Company (2024) revela que solo un 23 % de los trabajadores globales presentan altos niveles de adaptabilidad y resiliencia. Esta cifra evidencia que el cambio no se trata solo de adquirir competencias, sino de cultivar una mentalidad viva, capaz de aceptar la incertidumbre sin paralizarse.

Pero la verdadera adaptabilidad surge cuando el yo se abre al otro. Cuando comprendemos que nuestra evolución profesional tiene sentido en tanto contribuimos a algo más grande que nosotros mismos. Adaptarse, en su versión más humana, es pasar del yo que se defiende al nosotros que se transforma juntos.

La empleabilidad del futuro no podrá medirse únicamente por la productividad, sino por la capacidad de sostener el bienestar, el propósito y la cooperación. Gürbüz et al. (2024) demostraron que las personas con un conjunto amplio de capacidades técnicas, emocionales y sociales experimentan mayor satisfacción y menor desgaste laboral.

Tushar (2023) complementa que las habilidades del siglo XXI no son solamente digitales, sino relacionales: comunicación, empatía y pensamiento crítico. En este marco, la empleabilidad sostenible se convierte en una práctica ética: implica cuidar de uno mismo mientras se cuida del entorno.

El trabajo del futuro nos desafía a preguntarnos: ¿de qué modo mi desarrollo individual contribuye al desarrollo colectivo? Solo desde esa pregunta el "yo empleable" se convierte en un "nosotros evolutivo".

Metamorfosis profesional: un yo en tránsito hacia el nosotros

La metamorfosis no ocurre de golpe; es un proceso silencioso de autoconciencia y apertura. En mi experiencia profesional, la transformación más profunda llega cuando dejamos de perseguir la perfección individual para construir bienestar compartido.

Durante mi trayectoria profesional, comprendí que el error no es un enemigo del éxito, sino su antesala más honesta. Formada en administración, aprendí a liderar equipos y proyectos, pero fue el error inevitable y a veces doloroso lo que me enseñó a observar con mayor profundidad.

A partir de esa observación surgió mi verdadera metamorfosis. En lugar de resistir el cambio, comencé a estudiarlo. Comprendí que cada tropiezo era un espejo que me devolvía una oportunidad de crecer. El estudio aplicado, la integración de nuevas herramientas digitales y el diálogo entre disciplinas me permitieron reinventarme profesionalmente. Esa transformación no fue inmediata, sino un proceso de comprensión, humildad y expansión.

Allí entendí que la persistencia no consiste en sostener lo mismo, sino en sostener el sentido mientras todo lo demás cambia.

La curiosidad continuada nos mantiene vivos intelectualmente, pero es la comunidad consciente la que nos sostiene emocionalmente. Aprender con otros, enseñar lo aprendido, abrir espacios de colaboración: todo ello convierte la empleabilidad en un acto colectivo.

Porter (1996) señalaba que la verdadera ventaja competitiva proviene de crear valor distintivo. Hoy, ese valor se amplía cuando comprendemos que no competimos contra los demás, sino contra nuestra versión más rígida. La metamorfosis es, en última instancia, un tránsito del ego al eco: de la supervivencia individual al florecimiento compartido.

Conclusión

El futuro del trabajo nos invita a dejar de pensar en la empleabilidad como una carrera individual y comenzar a verla como una red. Persistir nos da dirección; adaptarnos nos da movimiento; cocrear nos da sentido.

En un mundo donde los algoritmos aprenden más rápido que nosotros, la verdadera fortaleza humana será la capacidad de sentir, vincular y cooperar. La metamorfosis del mañana exige pasar del yo que busca lugar al nosotros que construye significado. No se está escribiendo nada nuevo, pero sí, ratificando un mensaje claro.

Porque, en definitiva, no se trata solo de mantenerse vigente, sino de mantenerse humano.

Referencias

- Gürbüz, S., Bakker, A. B., Joosen, M. C. W., Noordik, E., Kok, R. N., & Penders, G. B. S. (2024). Empleabilidad sostenible y resultados laborales: Un estudio prospectivo, 24(3103).
<https://bmcpublichealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12889-024-20576-9>
- McKinsey & Company. (2024). Developing a resilient, adaptable workforce for an uncertain future.
<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/developing-a-resilient-adaptable-workforce-for-an-uncertain-future>
- Porter, M. E. (1996). ¿Qué es la Estrategia? Harvard Business Review, 74(6), 61-78.
- Tushar, H. (2023). Habilidades de empleabilidad global en el ámbito laboral del siglo XXI. Revista de Gestión Pública y Carrera Profesional.
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10637906/>



INNOVACIÓN

DEL CAMPUS A KPI:

las microcredenciales conectan Universidad y Negocio



(*) DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN. LIC. EN ADMINISTRACIÓN. DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA. CONSULTOR ORGANIZACIONAL.

**“LA CAPACIDAD DE APRENDER MÁS RÁPIDO QUE LOS
COMPETIDORES PUEDE SER LA ÚNICA VENTAJA
COMPETITIVA SOSTENIBLE.”**

ARIE DE GEUS

Prefiero abrir así porque, en el fondo, de eso tratan las microcredenciales: de convertir el aprendizaje en una moneda que circula y crea valor, no en un souvenir colgado en un perfil. Y, sobre todo, de narrar una arquitectura viva sin caer en la tentación del catálogo. Lo diré en relato, porque ahí es donde una idea se vuelve experiencia. Con un matiz crucial: aquí las microcredenciales no las fabrica la empresa hacia adentro; las diseña y provee una universidad como organización externa, para habilitar educación más ágil y flexible orientada al *upskilling* y al *reskilling*.

Imaginemos una mañana cualquiera. Primera hora. Un líder comercial abre su tablero y ve que la conversión en la etapa de propuesta cayó dos puntos. Evita el drama y las excusas: quiere entender si alguien, en otra unidad, logró mejorar esa tasa. Encuentra una microcredencial reciente, “Hipótesis de valor y diseño de oferta”, elaborada por una universidad que conoce el sector y que, en convenio con la empresa, adaptó casos y rúbricas a su realidad. No hay un curso genérico. Hay una microcredencial con evidencias concretas, criterios claros y un cierre verificable. Lee dos historias, llama a su dupla de ventas y acuerdan: hoy mismo se prueba un guion distinto en tres cuentas. El aprendizaje deja de ser discurso; es palanca de P&L.

Ese momento —el de la transferencia— solo ocurre cuando detrás existe una arquitectura. No un plan administrativo ni una lista interminable. Una arquitectura que cuenta una historia común donde cada pieza encaja sin forzar. La primera escena de esa historia no empieza en “qué queremos enseñar”, sino en “qué decisiones necesitamos mejorar en 90 días”. La universidad, como socia externa, llega con un método breve: entrevistas con responsables, lectura de tableros, escucha de clientes internos. Alguien en operaciones dice “reducir retrabajo en tickets de nivel 1”; marketing señala “bajar el CAC en performance”; producto insiste con “acortar el tiempo de hipótesis a experimento”. Entonces aparece el mapa de habilidades, aunque nadie lo nombre así: se hacen visibles los verbos que faltan. “Diagnosticar”, “formular”, “experimentar”, “argumentar”. Se enuncian con sencillez, para que sean observables. La escena se llena de notas: conductas verificables, no teorías hermosas. Primer giro narrativo: el aprendizaje deja de ser biblioteca y se vuelve mapa de decisiones, y la universidad lo traduce a microcredenciales con foco.

La segunda escena se juega en el valor de la promesa. Una microcredencial no vale por el ícono; vale por su peso específico fuera del PowerPoint. En el relato común (empresa-universidad), una microcredencial solo existe si muestra evidencia: simulación ejecutada, caso resuelto, hipótesis escrita y testeada, conversación con cliente que cambió un resultado. Y alguien valida ese rastro con autoridad (un líder de la empresa, un par entrenado, a veces un cliente interno), sobre rúbricas diseñadas por la universidad y acordadas en el convenio. La microcredencial deja huella porque ancla en desempeño; por eso las personas la desean. No es un sticker, es un puente. Y se apila: dos o tres microcredenciales bien elegidas abren una ruta de rol que se puede recorrer; no un laberinto interminable.

La tercera escena ocurre en un mercado íntimo: el *marketplace* interno. No es un bazar ruidoso con 500 ofertas; es una curaduría viva que la empresa gestiona y la universidad abastece con microcredenciales de calidad. Entra y sale contenido como en una tienda que se respeta: lo que no produce impacto mensurable, se retira; lo que funciona, gana vidriera. Las rutas activas son pocas y prioritarias, alineadas a la agenda del trimestre. Y las recomendaciones no llegan por moda, llegan por datos: el sistema “ve” quién mejoró ciertas métricas tras completar la microcredencial y sugiere trayectos cercanos. Hay una tensión saludable: menos variedad, más valor. Silencio fértil donde importa: foco sostenido por evidencia.

En la cuarta escena, el guion gira a la experiencia. No hay aprendizaje sin fricción, pero buscamos fricción positiva. La persona no puede “pasar” sin mostrar que llevó el concepto a su trabajo: una captura del embudo de ventas configurado, un query ejecutado en su *dataset*, una minuta de la conversación con el cliente. La plataforma —propia de la empresa o provista por la universidad— es invisible y dócil: habilita subir evidencias, recibir feedback y versionar sin burocracia. No pide veinte clics para entregar un archivo, no persigue con recordatorios vacíos. Acompaña. Y, detalle no menor, respeta los tiempos operativos. Se prioriza lo que se usa; lo demás es ornamento.

La quinta escena introduce un personaje nuevo: el tutor de IA. No pontifica, no recita recetas. Hace preguntas que devuelven un espejo: ¿qué evidencia sustenta tu hipótesis?

¿qué indicador moverías si esto funcionara?, ¿qué sesgo podría estar contaminando tu lectura? Personaliza sin invadir: sugiere el “siguiente paso” según actuaciones reales, no según un ideal estandarizado. Cuando el mentor humano aparece —porque aparece— lo hace con ventaja: ya no corrige lo básico; profundiza, abre caminos, legitima decisiones. La universidad, como proveedora de la microcredencial, entrena a ese tutor de IA con materiales curados y límites de uso visibles (privacidad, alcance, tono). La IA no reemplaza el vínculo; lo prepara y lo potencia.

Sexta escena: la línea de datos. Toda arquitectura convincente tiene backstage. Aquí no hay fuegos artificiales: hay tablas sencillas que relacionan personas, roles y habilidades; actividades, evidencias y rúbricas; y, sobre todo, aprendizaje e impacto. Se registran tiempos a primera competencia, tasas de evidencia válida, correlaciones prudentes con métricas del negocio. La universidad proporciona los instrumentos de medición y las rúbricas; la empresa aporta los KPIs y el contexto.

Nadie promete causalidades mágicas, pero todos miran lo que importa. Cuando una microcredencial no muestra resultado en dos cohortes, se mejora o se archiva en común acuerdo. Sin culpas, sin épicas. Gobernanza simple: quién puede certificar qué, con qué criterios, durante cuánto tiempo. Una arquitectura madura sabe decir “esto ya no”, y una universidad responsable sabe rediseñar sin apego.

La séptima escena es humana y pragmática: incentivos. La carrera se mueve cuando el aprendizaje abre puertas visibles. Ciertas microcredenciales habilitan roles mejores, acceso a proyectos de mayor impacto, reconocimiento público. Se siente en el cuerpo: “esto que aprendí me acerca”. No hablamos de gamificación infantil, hablamos de señales claras en el sistema de personas. Lo social importa: la vitrina donde se muestran logros con impacto real (y no diplomas vacíos) crea emulación sana. También cuida una cultura: premia a quien comparte su evidencia y sus artefactos, no a quien esconde su “truco”. La universidad, por su parte, certifica con estándares estables y audita consistencia; su reputación queda también en juego.

La octava escena cierra el arco: operar el aprendizaje como producto, no como aula. Hay un responsable que escucha, prioriza, lanza versiones, retira lo que no suma y cuenta qué cambió y por qué. Aquí la alianza es explícita: la empresa define los problemas críticos; la universidad diseña y actualiza las microcredenciales; ambos comunican “notas de versión” comprensibles (qué cambió, para quién, cómo evaluaremos si funciona). Suena inusual, pero ordena: la audiencia —las personas— merece respeto y transparencia. No hay solemnidad; hay oficio compartido.

Si uno recorre estas escenas de punta a punta, aparece el sentido: las microcredenciales no son pequeñas recompensas; son **un lenguaje común** entre estrategia, personas y resultados. Donde antes había cursos desconectados, ahora hay una semántica compartida que facilita decidir y hacer. Y algo más: el aprendizaje deja de vivir en el tiempo burocrático de “programas anuales” y se alinea al pulso del negocio, que late por trimestres. El relato se acelera sin perder profundidad, gracias a un ecosistema donde la universidad actúa como motor de diseño y garantía de calidad.

Por supuesto, hay objeciones legítimas. La primera: “¿No estaremos fragmentando demasiado?”. Respondo que la fragmentación ocurre cuando el recorte no remite a un problema; aquí cada microcredencial ancla en una decisión concreta, con su evidencia y su validador. La segunda: “¿Cómo evitamos el atajo de ‘mirar videos’?”. Con fricción positiva y rúbricas claras (criterios de completitud, pertinencia, impacto y límites de uso), diseñadas por la universidad y acordadas con la empresa. La tercera: “¿No volvemos dependiente a la organización de un proveedor externo?”. No. Se construye una **interdependencia saludable**: la empresa conserva la soberanía sobre el qué (problemas, KPIs, casos), mientras la universidad aporta el cómo (diseño didáctico, estándares, evaluación). Es una división de trabajo explícita.

Quiero sumar un matiz ético, porque cuenta. La arquitectura de microcredenciales, bien diseñada por una universidad y desplegada en una compañía, democratiza oportunidad: abre rutas visibles a quienes no poseen el “capital relacional” de siempre. Cuando la evidencia pesa más que el relato personal, se corrigen inequidades silenciosas. No idealizo: ningún sistema es neutro. Pero este, al menos, pone sobre la mesa lo que antes quedaba en pasillos y habilita conversaciones de desarrollo menos caprichosas. Además, protege a la empresa de improvisaciones: hay estándares, hay trazabilidad, hay responsabilidad académica sobre lo que se certifica.

Vuelvo a la escena inicial. El líder comercial adoptó el guion de oferta, probó en tres cuentas y, a la tarde, envió una nota corta: “Subió la tasa de respuesta. Pequeño cambio, buen indicio. Sigo testeando”. Al día siguiente, la microcredencial eligió ese caso para su vitrina como ejemplo vivo. No por marketing, por aprendizaje. Alguien de soporte leyó la historia y pensó cómo trasladar el formato a un flujo de tickets. La arquitectura se mantuvo viva porque las historias viajaron, y viajaron porque una universidad supo narrarlas en clave de práctica, no de manual.



En suma, sostengo que una microcredencial vale cuando tiene **peso específico** en la vida del trabajo: problema claro, verbo observable, evidencia verificable, validador con autoridad y consecuencias visibles. Todo lo demás es ruido amable. No hace falta enamorarse del término; hace falta volverlo verdadero. Si las personas sienten que cada microcredencial abre una puerta real —una conversación distinta, una responsabilidad nueva, un resultado mejor— el sistema se sostiene solo. Si no, se desinfla como tantos esfuerzos bienintencionados.

Arie de Geus tenía razón en el espíritu de su idea: la única ventaja sostenible es la capacidad de reinventarnos más rápido. Las microcredenciales son una forma concreta de esa reinención cuando se diseñan desde la universidad para la empresa, con estándares, evidencia y sentido de negocio. No prometen milagros; prometen ritmo. Y el ritmo, cuando se nutre de decisiones y pruebas, se convierte en esa rara mezcla de rigor y esperanza que mueve a una organización. Esa es la moneda. Ese es el negocio. Y ahí — justo ahí— el aprendizaje deja de ser un costo y se vuelve estrategia compartida.





Enzo Espósito (*)

(*) Lic. en Comercio Internacional. Presidente de la Cámara Empresaria de Vendedores de Ecommerce (CEVEC). Director Ejecutivo de la Cámara de Empresas de Monitoreo de Alarmas de la República Argentina (CEMARA). Fundador de Rosso Cuore.

Esas historias...

AURORA EN LAS CENIZAS:

Una historia de líderes de un horizonte roto

Capítulo 2: El precio del futuro

El viento aúlla sobre Nueva Esperanza, sacudiendo las ruinas de una ciudad que se hunde lentamente en el océano. En el refugio subterráneo, el equipo de Lena se prepara para una misión desesperada: infiltrarse en un centro de datos abandonado a las afueras, donde podrían encontrar información sobre el Proyecto Aurora, la tecnología que promete salvar la atmósfera terrestre. La tormenta, ahora a horas de arrasarse la ciudad, no les da margen para dudar. Lena, con su campera remendada y la cicatriz en la mejilla brillando bajo la luz tenue, asigna roles: "Kai, tú lideras el acceso a los servidores. Javier, desactiva las defensas. Amara, analiza los datos. Zara, asegura el refugio. Sofia, necesitamos tus códigos".

Pero la tensión del último encuentro persiste. La confesión de Sofia sobre su pasado corporativo y las palabras de Kai —"No todos podrán salvarse"— pesan como nubes de tormenta. En 2050, liderar significa adaptarse a lo impredecible: los líderes deben pivotar rápidamente ante entornos volátiles. Mientras el grupo se mueve entre drones averiados y pantallas parpadeantes, Kai, el híbrido humano-IA, siente el peso de su rol. Sus implantes le permiten hackear sistemas, pero cada conexión lo aleja de su humanidad. ¿Podrán estos líderes, fracturados por la desconfianza, sortear el caos para salvar la Tierra?

El centro de datos, un mausoleo de servidores cubierto de musgo y óxido, se alza en una llanura azotada por el viento, rodeado de torres de seguridad automatizadas. El equipo avanza bajo un cielo púrpura, usando un dron modificado por Javier para evadir sensores. La ciudad, a lo lejos, es un espectro de rascacielos rotos, sus luces parpadeando como últimas respiraciones. Lena lidera con pasos firmes, pero su mente está dividida: confía en su equipo, pero la advertencia de Kai y la reticencia de Sofia la inquietan.

Javier, el hacker de 25 años, se mueve como un lobo, su consola portátil proyectando hologramas de código. "Estas torres son antiguas, pero letales", murmura, desactivando un láser de seguridad con un pulso electromagnético improvisado. Su agilidad refleja el liderazgo adaptable que se asocia con la capacidad de innovar en entornos de alta incertidumbre. Pero su impulsividad lo lleva a ignorar una advertencia de Amara, quien insiste en moverse con cautela para no activar alarmas.

Kai, el híbrido, camina en silencio, sus ojos circuitados escaneando el perímetro. Sus implantes, diseñados por la misma corporación que creó Aurora, le permiten interactuar con sistemas de IA, pero cada conexión lo sume en un vacío emocional. "Puedo entrar en el servidor principal", dice, su voz un eco metálico, "pero necesito anclarme a la red central. Eso... podría costarme". Kai representa el liderazgo tecnológico que se identifica como crucial en un mundo digital, donde la alfabetización tecnológica define el éxito. Sin embargo existen los riesgos éticos de depender de tecnologías que deshumanizan... Kai siente esa tensión: ¿es un líder o una herramienta?

Amara, la científica indígena, lleva un dispositivo portátil para analizar datos en tiempo real. Sus raíces en el Amazonas, donde vio ríos convertirse en polvo, la impulsan a buscar soluciones sostenibles. “Si Aurora funciona, necesitamos saber cuánto tiempo tenemos antes de que la atmósfera colapse por completo”, dice, ajustando su mapa holográfico. Su enfoque ético prioriza el equilibrio con el planeta. Pero su paciencia se tensa cuando Javier arriesga la misión con movimientos imprudentes.

Sofia, la ex ejecutiva, proporciona códigos de acceso que desbloquean la entrada al centro. Su conocimiento de las tácticas corporativas es invaluable, pero su reticencia a compartir detalles alimenta la desconfianza. “Estos servidores están conectados a Marte. Si tocamos algo, lo sabrán”, advierte. Su rol estratégico refleja el liderazgo colaborativo que enfatiza la delegación en equipos diversos. Pero Javier la confronta: “¿Y cómo sabemos que no estás protegiendo a tus viejos amigos?”.

Zara, la activista de 19 años, se quedó en el refugio, organizando a la comunidad para reforzar las defensas contra la tormenta. Aunque no está en la misión, su voz resuena en Lena a través de un comunicador: “La gente confía en nosotros, Lena. No podemos fallar”. Su pasión transformacional inspira al grupo, pero su ausencia física pone presión en Lena para mantener al equipo unido.

Dentro del centro de datos, el aire es frío y huele a metal quemado. Los servidores, cubiertos de polvo, zumban con energía residual. Kai se conecta a un puerto central, su brazo cibernético brillando mientras sus ojos se llenan de datos. Javier cubre las entradas, desactivando drones de seguridad que despiertan con un zumbido amenazador. Lena coordina, manteniendo al grupo enfocado. Pero cuando Kai accede al núcleo de datos, encuentra un archivo encriptado sobre Aurora. “Es real”, dice, su voz temblando. “Puede restaurar el ozono... pero solo para una fracción de la población. Y necesita energía que podría desestabilizar las colonias de Marte”.

El grupo se paraliza. Amara, con los ojos encendidos, insiste: “No podemos sacrificar la Tierra por Marte”. Sofia replica: “Si destruimos las colonias, condenamos a millones. Hay que negociar”. Javier, furioso, grita: “¡Negociar con los que nos abandonaron? ¡Que se jodan!”. Lena intenta mediar, pero la revelación de Kai desata un dilema ético: ¿quién merece salvarse? Los líderes deben equilibrar avances tecnológicos con principios humanos, una tarea que pone a prueba la unidad del grupo.

Un dron de seguridad, reactivado por el acceso de Kai, dispara un pulso electromagnético que derriba las luces del centro. Javier lo desactiva justo a tiempo, pero el daño está hecho: las élites en Marte han sido alertadas. “Tenemos minutos antes de que envíen refuerzos”, advierte Sofia. Kai, aún conectado al servidor, murmura: “Hay más datos... pero necesito ir más profundo”. Lena lo mira, viendo el conflicto en sus ojos circuitados. “¿Qué tan profundo?”, pregunta. “Tan profundo que podría no volver”, responde Kai, su voz casi inhumana.

Lena asiente, confiando en él, un reflejo del liderazgo colaborativo esencial en crisis. Kai activa una conexión total, su cuerpo temblando mientras los datos fluyen. La pantalla muestra fragmentos de Aurora: una tecnología que podría salvar continentes, pero a un costo devastador. De pronto, Kai se congela, sus ojos brillando sin parpadear. “Lo tengo”, dice, pero su voz es fría, desprovista de emoción. “Aurora puede salvar la Tierra... pero alguien tiene que morir para activarlo”.

En 2050, liderar significa enfrentar verdades imposibles. Los líderes adaptables prosperan en la incertidumbre, pero la tecnología plantea dilemas éticos que desafían a la humanidad. Kai, atrapado entre su lado humano y la IA, encarna este conflicto. La misión ha revelado el potencial de Aurora, pero también su costo: un sacrificio que podría fracturar al grupo.

Mientras el centro de datos vibra con la llegada de drones enemigos, Lena mira a su equipo, dividido por el peso de la verdad. ¿Quién pagará el precio de salvar la Tierra? Kai, con el rostro rígido, desconecta su brazo del servidor, pero sus ojos no vuelven a la normalidad. “Hay algo más”, susurra, su voz un eco mecánico. “Aurora no es lo que parece”.

Continuará...

VIDEOCONFERENCIAS ABIERTAS

NUEVA SECCIÓN



Continuamos en esta edición con el espacio multimedial de nuestra Revista poniendo a disposición de nuestros lectores una serie de **videoconferencias** a cargo de especialistas de nuestro equipo de trabajo.



MASTERCLASS: IDEAS FUNDAMENTALES PARA EL ABORDAJE DE CONFLICTOS



MASTERCLASS: Ideas fundamentales para el abordaje de conflictos

Hoy te invitamos a mirar la Masterclass a cargo del **Dr. Fernando Grosso**, sobre
“Ideas fundamentales para el abordaje de conflictos”

Accede haciendo Click en la foto.



FUNDACIÓN ELEUTHERIA

INSTITUCIONALES

Trabajando por el desarrollo y la superación del individuo

Fundación Eleutheria es una organización de la sociedad civil que **promueve especialmente la cultura emprendedora y la educación para el trabajo**, así como el desarrollo pleno de aquellas habilidades necesarias para la permanente superación del individuo.

Su filosofía, parte de la creencia que cada ser humano tiene las potencialidades para convertirse en pleno artífice de su vida y construir en forma autónoma sus propios logros, en la convicción que, mediante un adecuado estímulo, una educación integral y personalizada, libre de dogmas y condicionamientos esa potencialidad alcanza su máxima expresión.

Los ejes prioritarios de este verdadero emprendimiento social se materializan en acciones tales como:

- El desarrollo de actividades formativas
- La gestión de proyectos de intervención en comunidades vulnerables
- Iniciativas de apoyo a emprendimientos sociales y productivos
- Acciones de difusión y sensibilización de la opinión pública
- Investigación y diseño de proyectos para el sector público y privado

La Fundación es una entidad que no posee ningún tipo de alineamiento político, gremial o religioso y está totalmente abierta a recibir la colaboración de todo aquel que se sienta identificado con su causa. Como toda organización de la sociedad civil el éxito de su cometido depende esencialmente del trabajo voluntario.

Aprovechamos entonces esta presentación para convocar a aquellos lectores que se interesen por la propuesta a participar:

- Sumándose como voluntarios a sus equipos técnicos
- Aportando sus servicios profesionales a la gestión de la entidad
- Colaborando con sus campañas de recaudación de fondos
- Sumándose como aportante económico regular en carácter de socio benefactor.
- Adquiriendo nuestros servicios

Esperamos contar con vuestro apoyo...



FUNDACIÓN ELEUTHERIA

NOVEDADES

Nuestras Actividades

Noviembre 2025

Fundación
ELEUTHERIA

Virtual - **ZOOM**

**CONFERENCIA
ABIERTA**

**Emprendimiento
de Servicios
Profesionales**

05.11.2025
Miércoles
18.30 HS

SPEAKER:
FERNANDO GROSSO

INSCRIPCIÓN y CONSULTAS a:
+54 911 6281-3504

Actividad gratuita



MODALIDAD **VIRTUAL - ZOOM**
MIÉRCOLES 5 DE NOVIEMBRE 18.30 HS

inscribite **GRATIS** por whatsapp:

+54 9 11 6281 3504

Fundación
ELEUTHERIA

Virtual - **ZOOM**

**GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y EL
CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Facilita: **Fernando Grosso**

Martes
18 Y 25 DE NOVIEMBRE
18.30 HS.

INSCRIPCIÓN y CONSULTAS a:
+54 911 6281-3504

Actividad arancelada



MODALIDAD **VIRTUAL - ZOOM**
MARTES 18 Y 25 DE NOVIEMBRE
18.30 HS.

inscripciones/consultas por whatsapp:

+54 9 11 6281 3504



NORMAS EDITORIALES

PARA AUTORES

La Revista de Estudios Avanzados sobre Liderazgo (REAL) es una publicación científica y de divulgación digital independiente de frecuencia trimestral que tiene por finalidad el estudio de la problemática del desarrollo personal y profesional desde la perspectiva del liderazgo, sus roles y prácticas como fenómeno social e institucional.

Sus principales líneas de trabajo se encuadran en un universo temático que comprende cuestiones tales como la formación de líderes, el desarrollo de equipos, la superación personal, habilidades de conducción, innovación y toma de decisiones.

Se constituye en un espacio de discusión de ideas abierto a la participación de estudiosos y especialistas en la temática que convoca dispuestos a contribuir con la evolución del estado del arte.

Se reciben en este sentido, contribuciones bajo dos formatos alternativos:

□ **Artículos de divulgación:** consistentes en ensayos, ponencias, columnas de opinión que expresen en forma libre la posición doctrinaria de sus autores, sus argumentaciones y experiencias.

□ **Artículos académicos:** producto de investigaciones, avances científicos y técnicos, metodologías y propuestas desarrolladas por los autores a partir de investigaciones sistemáticas llevadas adelante con el rigor metodológico que requiere la disciplina.

En ambos casos el material será inédito y se recibirán manuscritos con una extensión mínima de 2500 y una extensión máxima de 3500 palabras, bajo los formatos y condiciones establecidos por estas normas.

Los trabajos que se envíen para su publicación deberán ser enviados a: fgrosso64@gmail.com

Los artículos de la categoría "divulgación" serán evaluados en forma directa por el Consejo Editorial de la Revista, quien tendrá potestad absoluta para decidir la publicación del mismo o su rechazo, notificando fehacientemente al autor acerca de la resolución adoptada.

Los artículos de la categoría "académica" serán sometidos a un proceso de revisión y de arbitraje en el sistema de doble ciego y su publicación dependerá de los dictámenes emanados de ese proceso y de su correspondencia, tanto con los requisitos formales solicitados a los autores como con la política editorial de la Revista. Los textos que aspiran a ser publicados serán revisados por dos evaluadores internos, que serán elegidos de entre los miembros del Comité Académico de la Revista, y/o externos, en función de su especialidad temática.

En todos los casos, el Consejo Editorial verificará que los manuscritos presentados se ajusten a la incumbencia temática, objetivos y lineamientos editoriales, y a las normas de publicación vigentes al momento de la presentación.

ESTILO DE LA PRESENTACIÓN:

□ Considerando la extensión requerida ya citada, el manuscrito se presentará en formato Word, con los márgenes definidos en formato estándar y en hoja tamaño A4.

□ Se utilizará una tipografía Time New Roman, de cuerpo 12 para el texto y 14 para títulos. Los cuadros, gráficos, tablas y derivados se insertarán en el texto en el espacio correspondiente en formato JPG.

□ El interlineado será simple y se utilizará un doble espaciado entre párrafo y párrafo.

□ Organización del texto:

■ Título en letra mayúscula y subtítulo en minúscula, centrado y destacado en negrita.

■ Para artículos de divulgación: nombre del autor alineado al margen derecho y con referencia de breve síntesis curricular a pie de página.

■ Para artículos académicos: nombre del autor, pertenencia institucional, información de contacto alineado al margen izquierdo y con referencia a una breve síntesis curricular a pie de página.

■ Para artículos académicos: el texto deberá ser encabezado por un breve resumen (no más de 250 palabras) en idioma español y una segunda lengua elegida por el autor. En estos casos el título del trabajo también estará traducido a una segunda lengua. Se incluirán adicionalmente entre tres y cinco palabras claves en ambos idiomas.

■ Se recomienda adoptar una estructura que contenga una introducción a la temática abordada, desarrollo y conclusiones, más los aspectos metodológicos y discursivos que pudiere involucrar el trabajo.

■ Todas las tablas, los gráficos, los diagramas, los mapas y las fotografías deben señalar su fuente. En caso de que hayan sido elaboradas por el autor la referencia de la fuente debe decir: Elaboración propia.

■ Las notas de pie de página se incluirán con similar tipografía a la del texto con un tamaño de cuerpo 10.

■ Todas las citas y referencias bibliográficas se efectuarán bajo NORMAS APA, 7ma. Edición.

Revista de Estudios Avanzados sobre Liderazgo (R.E.A.L.) es una publicación independiente de divulgación e investigación académica de frecuencia trimestral y formato digital.

La opinión de los autores de artículos y columnas no representan necesariamente la opinión de la Dirección de la Revista. Se autoriza la reproducción total o parcial de los contenidos publicados citando la fuente. Todos los derechos se encuentran reservados. ISSN 2953-5433





ELEUTHERIA
Educación

www.fundacioneleutheria.org